

*Dr hab. Roman Sabik prof. UR*

*Dr inż. Marta Kawa*

Katedra Marketingu Uniwersytetu Rzeszowskiego

## **Kapitał ludzki w spółdzielczości**

### WSTĘP

Na ziemiach polskich spółdzielczość rozwinęła się w połowie XIX wieku, podobnie jak w innych krajach Europy. Ludzkość dla swojej obrony czy poprawy warunków bytowych podejmowała różne wspólne działania. W miarę rozwoju społecznego i gospodarczego to współdziałanie przybierało coraz bardziej zorganizowane formy między innymi w postaci spółdzielni.

Z idei samopomocy i współdziałania wynika, że spółdzielnie kształtują się pod wpływem nie tylko różnych potrzeb gospodarczych, ale i idei. Spółdzielnie charakteryzują się dużą żywotnością, umiejętnością dostosowania się do wymogów każdego środowiska, są zdolne do poszukiwania różnorodnych sposobów zaspokajania potrzeb członków.

Specyficzna społeczna i ekonomiczna istota spółdzielni przejawia się w realizowaniu przez zrzeszonych członków pewnych, wspólnych zasad wyrażających się w formułowaniu celów spółdzielni odmiennie od celów innych podmiotów prywatnych i stosowaniu specyficznych instrumentów ich rywalizacji. Ta odmienność wynika między innymi z faktu, że spółdzielnia to dobrowolne zrzeszenie, na zasadach demokratycznych, osób prowadzących działalność w interesie swoich członków. Kapitał ludzki – członkowie są podstawą funkcjonowania spółdzielni.

### ISTOTA WIĘZI CZŁONKOWSKICH I KORZYŚCI Z PRZYNALEŻNOŚCI DO SPÓŁDZIELNI

Zagadnienie więzi członkowskiej w spółdzielni ma duże znaczenie dla jej prawidłowego funkcjonowania. Członkowie są zbiorowymi właścicielami spółdzielni, dostarczają jej w formie udziałów pierwszych zasobów finansowych.

Spółdzielnia powstaje po to, aby realizować cel ustalony przez grupę założycieli, a cel ten zależy od wielu czynników, takich jak: rodzaj spółdzielni, teren, na którym działa, skład członkowski, stopień rozwoju gospodarczego.

Więzi członkowskie w spółdzielczości należy definiować przez cele, jakie chce osiągnąć dana dobrowolnie organizująca się grupa.

W zrzeszeniach spółdzielczych następuje zerwanie więzi organizacyjnych pomiędzy członkiem a zrzeszeniem. Jest to obecnie największy problem spółdzielczości polskiej, który musi być przezwyciężony. Rzutuje on też na sposób zarządzania przedsiębiorstwami spółdzielczymi, gdyż zostały zerwane kontakty informacyjne pomiędzy członkami a przedsiębiorstwem. Organy przedstawicielskie często odsuwają się od członków spółdzielni, co powoduje, że reprezentują interesy własne, a nie szerokie rzesze członków. Podejmowane decyzje przez kierownictwa przedsiębiorstw spółdzielczych są często nietrafne z punktu widzenia członka<sup>1</sup>.

Warunkiem aktywizacji członków jest włączenie maksymalnej ich liczby w procesy decyzyjne. Powinno nastąpić uściślenie problemów, którymi zajmują się samorzady i powiązanie tych problemów z konkretnymi ludźmi. Nie wszystkich bowiem członków interesują te same sprawy<sup>2</sup>. Kolejnym warunkiem jest nawiązanie osobistych kontaktów działaczy samorządowych z członkami spółdzielni oraz przekazywanie im informacji dotyczących sytuacji spółdzielni.

Więź członkowska to nie tylko istotny kierunek rozwoju spółdzielni, ale także podstawa jej istnienia i działania. Stąd można tę więź określić przez charakter potrzeb i celów, jakie mają być zaspokajane przez spółdzielnie wobec zrzeszonych w niej osób. Potrzeby te są wyznacznikiem działania spółdzielni – przedsiębiorstwa, jak i spółdzielni – zrzeszenia<sup>3</sup>.

W warunkach normalnej gospodarki rynkowej więzi członków ze spółdzielnią mają charakter zarówno ekonomiczny, jak i społeczny, przy czym duża część tych związków może mieć charakter zinstytucjonalizowany i przejawiać się w formie ustaleń zawartych w statutach spółdzielni. Ustalenia te dotyczą zarówno praw, jak i obowiązków członków wobec spółdzielni.

Spółdzielnia to przede wszystkim zrzeszenie, które powołuje przedsiębiorstwo do realizacji stawianych celów. To organizacja zrzeszenia i jej cele są pierwotne, a organizacja i cele przedsiębiorstwa wtórne. Analiza założonych i re-

<sup>1</sup> A. Maliszewski, *Więzi członkowskie i maksymalizacja korzyści dla członków*, [w:] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Vademecum Spółdzielczości, nr 8, Warszawa 1997, s. 109–121.

<sup>2</sup> A. Maliszewski, *Aktywne członkostwo w spółdzielniach*, SIB, Vademecum Spółdzielczości, nr 4, Warszawa 1994, s. 17–18.

<sup>3</sup> S. Dyka, P. Grzegorzewski, *Zarządzanie spółdzielnią*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 43.

alizowanych celów pokazuje, czy przedsiębiorstwo pełni swe funkcje wobec zrzeszenia.

Mówiąc o korzyściach, musimy wskazać na kategorie członków, które te korzyści uzyskują. U podstaw uzyskiwanych korzyści leży różny typ więzi społecznych obserwowanych w spółdzielniach. Klasyfikację więzi w spółdzielniach można przedstawić jako<sup>4</sup>:

1. Więzy zachodzące pomiędzy członkami zrzeszenia spółdzielczego (osobowe, rzeczowe, ideowe, społeczne, ekonomiczne, organizacyjne).
2. Więzy pomiędzy zrzeszeniem a członkiem spółdzielni (stopień identyfikacji członka ze spółdzielnią).
3. Więzy pomiędzy organami samorządu spółdzielczego a członkiem (reprezentatywność interesów członka).
4. Więzy pomiędzy przedsiębiorstwem spółdzielczym a członkiem (stan zaspokajania potrzeb członka).
5. Więzy pomiędzy zrzeszeniem i przedsiębiorstwem jako organizacjami (wspólnota i rozbieżność stawianych i realizowanych celów).
6. Więzy pracownicze w przedsiębiorstwie spółdzielczym (typ więzi ze względu na stosunek do własności spółdzielczej, wszelkie typy więzi wyróżnionych przez teorię zarządzania).

U podstaw każdego z tych typów więzi leżą odmienne korzyści, które dana osoba otrzymuje od spółdzielni.

Gdy mówimy o spółdzielni i więziach społecznych oraz korzyściach, pierwszy podstawowy problem zamyka się w pytaniu, czy członkowie w ogóle znają zasady funkcjonowania spółdzielczej formy gospodarowania, własne obowiązki i prawa oraz korzyści wynikające z przynależności do spółdzielni? Wieloletnie badania Spółdzielczego Instytutu Badawczego wykazały, że znajomość zasad spółdzielczych, podstawowych dokumentów np. statutu, czy znajomość możliwości korzystania ze swych praw jest słaba wśród spółdzielców. Jak mogą pojawiać się więzi ideowe czy społeczne, jeśli dana osoba nie wie, do jakiego zrzeszenia należy, co to jest własność spółdzielcza.

Z więziami i korzyściami członkowskimi łączą się określone obowiązki. Przybierają one postać tzw. lojalności członkowskiej. W warunkach gospodarki rynkowej spółdzielnie charakteryzują się zdolnością do mobilizowania środków finansowych członków. Przywrócenie tej cechy w polskich spółdzielniach może przynieść różnorodne korzyści. Oprócz pewnego zwiększenia funduszy członkowskich, materialne zaangażowanie członków pociągnie za sobą, na zasadzie sprzężenia zwrotnego – zwiększenie zainteresowania działalnością spółdzielni.

---

<sup>4</sup> A. Maliszewski, *Więzy członkowskie ...*, wyd. cyt., s. 116.

Wszystkie te potencjalne możliwości zachowania i rozwoju więzi spółdzielczej powinny być umacniane przez kierownictwa spółdzielni.

Korzyści, jakie wynikają ze spółdzielczej formy gospodarowania można rozpatrywać w trzech kategoriach, a są nimi:

1. korzyści dla zrzeszających się osób,
2. korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo,
3. korzyści otrzymywane przez społeczność lokalną.

Korzyści dla zrzeszających się osób to<sup>5</sup>:

- rozwój przedsiębiorczości wśród członków spółdzielni,
- organizacja zbytu własnych produktów,
- organizacja zakupu surowców i produktów pierwszej potrzeby,
- eliminowanie pośredników,
- zbijanie cen na rynku,
- dostarczanie produktów dobrej jakości po godziwych cenach,
- dostarczanie taniego kredytu,
- koncentrowanie drobnego kapitału dla uruchomienia produkcji,
- dostarczanie tanich mieszkań i obniżanie czynszów,
- organizowanie stanowisk pracy.

Korzyści, jakie ma ze spółdzielczej formy gospodarowania przedsiębiorstwo:

- poprawa efektywności przedsiębiorstwa,
- możliwość racjonalnego organizowania rynków lokalnych, na których pojawia się coraz silniejsza konkurencja (np. zapewnienie sobie stałych dostawców surowców po względnie ustalonych cenach),
- zapewnienie lojalnego, zorganizowanego klienta,
- zapewnienie monitoringu rynku lokalnego (poprzez zrzeszenia spółdzielcze), wymagana jest tu jednak sprawność przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a zrzeszeniem.

Z kolei korzyści, jakie odnosi społeczność lokalna ze spółdzielczej formy gospodarowania to:

- struktura społeczności lokalnej (wyłanianie się grup interesu ekonomicznego i społecznego, pozwalających sprawniej zarządzać tymi społecznościami),
- uzyskiwanie kadry dla samorządów lokalnych oraz możliwość budowania zachowań demokratycznych w społecznościach lokalnych (samorząd spółdzielczy jako szkoła demokracji),
- porządkowanie rynków lokalnych (kapitału, towaru i usług, pracy),
- budowanie solidarności w społeczeństwach lokalnych,
- dostarczanie stanowisk pracy,
- ograniczanie nierówności społecznych.

<sup>5</sup> A. Maliszewski, *Więzi członkowskie ...*, wyd. cyt., s. 120.

Realizacja korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych wymaga, aby w interesie członków i samej spółdzielni jako przedsiębiorstwa nie następowało zrywanie więzi członków ze spółdzielnią.

## OPINIE I OCZEKIWANIA CZŁONKÓW WOBEC SPÓŁDZIELNI

Spółdzielczość jako podmiot gospodarczy ma trwałe miejsce w krajach realizujących zasady gospodarki rynkowej. Jej główne funkcje w gospodarce rynkowej wynikają z potrzeby obrony interesów osób słabszych ekonomicznie i niezależnienia ich od pośredników handlowych.

Na tle zalet i możliwości działania spółdzielczości nieodzowne wydaje się dotarcie do członków spółdzielni i ich problemów.

Jakie są opinie i oczekiwania członków wobec spółdzielni funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej, obrazują wyniki badań, które zostały przeprowadzone wśród 150 członków spółdzielni. Członkowie powinni być związani ze spółdzielnią, jednak często członkowie wskazują na pobieżną znajomość spraw spółdzielni.

Z pewnością jest to w dużej mierze spowodowane brakiem umiejętności przekazywania w sposób właściwy informacji. Warunkiem koniecznym aktywizowania członków jest zwiększenie zakresu informacji przekazywanych członkom spółdzielni.

Każdy członek, jako współwłaściciel spółdzielni, powinien być powiadomiony o jej działalności, sposobie, w jaki będą zaspokajane potrzeby członków. Skuteczna informacja powinna także pomóc członkowi zrozumieć swoje interesy i potrzeby, które chce realizować poprzez spółdzielnię. Wymaga to jednak obustronnej współpracy oraz zaangażowania zarówno ze strony kierownictwa spółdzielni, jak i członków.

Członkowie spółdzielni wskazują jednak na wiele przyczyn hamujących ich aktywne działania. Członków zniechęcają do aktywnego włączenia się w życie spółdzielni przede wszystkim:

- niewielkie korzyści z przynależności do spółdzielni,
- zła sytuacja finansowa spółdzielni,
- brak możliwości wpływu członków na sprawy spółdzielni,
- mało atrakcyjny zakres działalności gospodarczej,
- nadmiernie rozwinięta administracja.

Odpowiedzi sugerują, że konieczna staje się przebudowa spółdzielni, przede wszystkim ukierunkowanie jej na interesy członków oraz zatrudnienie menedżera, bowiem obecnie, zdaniem członków, spółdzielnie w małym stopniu spełniają ich oczekiwania. Członków nie satysfakcjonuje działalność spółdzielni, gdyż

obserwują m. in. marnotrawstwo majątku spółdzielczego, nieudolność działania i zarządzania, brak sprawnego menedżerskiego zarządu, łamanie zasad spółdzielczych.

Po określeniu wad i słabości spółdzielni konieczne wydaje się przeanalizowanie, jakie są oczekiwania członków wobec spółdzielni, co pozwoli zmodyfikować model spółdzielni lepiej dostosowany do obecnych warunków oraz potrzeb członków. Wśród zadań gospodarczych spółdzielni naczelną rolę zajmują:

- zagwarantowanie pracy dla mieszkańców wsi poza rolnictwem,
- prawidłowy odbiór produktów rolnych,
- dobre zaopatrzenie w artykuły konsumpcyjne,
- sprawne zaopatrzenie w środki do produkcji rolnej,
- osiągnięcie wysokich zysków,
- uruchomienie takich kierunków działalności, które są najbardziej potrzebne dla mieszkańców,
- terminowe świadczenie usług rolniczych i innych.

Bezrobocie, będąc problemem społecznym w makroskali, powinno być rozwiązywane na szczeblu regionalnym i lokalnym. Stwarza to określone szanse dla rozwoju spółdzielczości w Polsce. Zatrudnienie w spółdzielniach polegać może na bezpośrednim tworzeniu miejsc pracy albo poprzez samozatrudnienie, czyli pośrednio, kiedy spółdzielnia daje im możliwości pracy i zarobkowania. Promowanie rozwoju spółdzielczości jako czynnika aktywizującego indywidualną przedsiębiorczość w celu pozyskania miejsc pracy należeć winno do jednych z ważniejszych zadań władz spółdzielczych, państwowych i samorządu lokalnego.

Spółdzielnie powinny stać się na tyle atrakcyjne, by przyciągały ludzi przedsiębiorczych, którzy pragną zainwestować swe pomysły i środki w konkretne zamierzenia gospodarcze, oparte o możliwości i potrzeby danego środowiska.

Działalność przedsiębiorstwa spółdzielczego na rynku powinna cechować się ekspansywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością. Skuteczność działania spółdzielni, ich utrzymanie się, a w perspektywie rozwój będzie uzależnione od tego, jak szybko i w jaki sposób istniejące spółdzielnie dostosują się do warunków, jakie stwarza gospodarka rynkowa oraz Unia Europejska.

## PODSUMOWANIE

Konieczność utrzymania więzi członkowskich nakłada na kadry kierownicze spółdzielni ważne i trudne zadania. W obecnym okresie transformacji społeczno-ekonomicznej problem więzi członkowskiej ma duże znaczenie. Projekt

nowego Prawa spółdzielczego przewiduje wzmocnienie ochrony praw członkowskich, zacieśnienie więzi członkowskich i zwiększenie aktywności członków spółdzielni.

Należy zatem odbudować zaufanie do spółdzielni oraz wskazać na potrzebę i możliwość współdziałania w ramach zespołowych form kooperacji. Najlepszym sposobem przekonania do spółdzielczej formy współpracy są sprawnie funkcjonujące spółdzielnie przynoszące członkom konkretne korzyści.

## LITERATURA

- Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*, Wydawnictwo Difin, 2000.  
Maliszewski A., *Aktywne członkostwo w spółdzielniach*, SIB, Vademecum Spółdzielczości, nr 4, Warszawa, 1994.  
Maliszewski A., *Więzi członkowskie i maksymalizacja korzyści dla członków*, [w:] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Vademecum Spółdzielczości, nr 8, Warszawa, 1997.

## Human Capital in Co-operative Movement

### *Summary*

Human capital underlies functioning of the co-operatives. The members opinions and expectations concerning the co-operatives functioning with in market economy suggests the necessity of reorganizing the co-operatives mostly through shifting their focus onto their members needs.